



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**ESTRATÉGIAS PARA AUMENTO DE PENETRAÇÃO DE
MARCA DE DISTRIBUIÇÃO: UMA PERSPETIVA DAS
MARCAS CONTINENTE**

CATARINA RODRIGUES COSTA

SETEMBRO / 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

ESTRATÉGIAS PARA AUMENTO DE PENETRAÇÃO DE
MARCA DE DISTRIBUIÇÃO: UMA PERSPETIVA DAS
MARCAS CONTINENTE

CATARINA RODRIGUES COSTA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTORA MARGARIDA DUARTE

SETEMBRO / 2013

Agradecimentos

Este trabalho não seria possível sem o apoio incondicional da minha família. Ao meu pai e à minha mãe o maior agradecimento, por serem tudo e fazerem de tudo para eu ser melhor do que sou hoje. E ao meu irmão que entre saudades e distância é um exemplo e incentivo a nunca deixar de lutar.

À professora Doutora Margarida Duarte, pelo apoio e o ensinamento académico.

Ao Dr. Bruno Pereira, à Dra. Ana Alves e à Ana Carvalho pela disponibilidade e contributo para este trabalho.

A todos os amigos e amigas que me deram força e ânimo no último ano. Mais do que um trabalho, foi uma fase da vida e vocês nunca deixaram de estar lá para mim. Um especial agradecimento à Mimi, à Marta, às Joanas e à Rita (também serás capaz). À Vanessa, à Patrícia e às Marianas porque todas nós conseguimos.

Não posso deixar de agradecer a todos os colegas que me acompanharam na Sonae, a nível profissional e pessoal. Agradeço às duas equipas por onde passei, pelo apoio, pela transmissão de conhecimentos e por nunca deixarem de “visualizar” e acreditar até ao fim que seria possível. Um especial agradecimento à Carlota, à Mariana e ao Manel.

Por fim, dedico este trabalho ao António. Por todo o apoio, paciência e a falta dela quando foi preciso. Por todas as horas subtraídas e porque sei que te orgulhas de mim. Porque aprendo contigo mais do que números, aprendo a nunca desistir. Obrigada.

LISTA DE SIGLAS

DPH – Detergentes e Produtos de Higiene e Limpeza

FMCG – Fast-Moving Consumer Goods

MDD – Marca de Distribuidor

PLMA – Private Label Manufacturers Association

BP – Bruno Pereira

AA – Ana Alves

AC – Ana Carvalho

RESUMO

As marcas de distribuição i.e. marcas desenvolvidas pelos próprios retalhistas ou grossistas, têm tido um crescimento bastante acentuado na Europa, nomeadamente nos países onde a recessão económica afeta e altera dos hábitos e comportamentos do consumidor. Em Portugal, os distribuidores apostam cada vez mais na estratégia de marca de distribuição e o consumidor consome cada vez mais este tipo de produtos.

Atualmente, as marcas de distribuidor estão presentes em praticamente todas as categorias. As estratégias das marcas de distribuidor devem ponderar as características intrínsecas da categoria em que se inserem, assim como o comportamento do consumidor relativamente a esses produtos. Neste sentido, devido à existência de certos riscos associados, existem categorias com maiores dificuldades de penetração com produtos de marca de distribuição.

O presente estudo pretende analisar categorias com maiores problemáticas de adesão à marca de distribuição – nomeadamente Bebidas Alcoólicas e Higiene e Beleza - e compreender que postura estratégica é tomada pela empresa, de forma a contornar as dificuldades de penetração e diminuir os riscos associados ao seu consumo.

O estudo qualitativo proporciona conhecer a perspetiva de um distribuidor português, apresentando-se como sendo original, por aprofundar as estratégias aplicadas num contexto real e atual, apresentando um conceito de gestão de marca até hoje pouco explorado: as *Venture Brands*.

Palavras-Chave: marca de distribuição; estratégias da marca de distribuição; categoria de bebidas; categoria de higiene e beleza; análise de estratégias de penetração na categoria; *venture brands*

ABSTRACT

Private Labels, or in other words Distributor's Own Brands, have been experiencing an intense period of growth across Europe, mainly in regions where the economic crisis has an effect that changes the preferences and behaviors of the consumers. In Portugal, retailers are increasingly supporting their Private Labels and consumers are responding to it changing their buying behavior and accepting this kind of products

Nowadays, Private Labels are present in basically every single category. Their strategies should take in consideration the very specific attributes of the category where they play, as also to the behavior of the shoppers to that kind of products. In that way, due to the existence of different key attributes between categories, Private labels have different levels of performance and penetration within different categories.

This project aims to analyze categories with low levels of success of the Private Labels that are inserted in them – Alcoholic Drinks and Beauty & Hygiene – and aims to understand the strategic guidelines followed by the retailer, in order to overcome low penetration levels and the intrinsic risks perceived on their consumption.

The qualitative research presented in this project aims to expose the perspective of a key Portuguese retailer in this subject, being unique by exploring in a deeper sense the strategies followed by Private Labels present in the categories above mentioned to overcome ideas preconceived by consumers and their difficulty in reaching the high levels of penetration desired and presents a brand new way for retailers to manage their own brands: *Venture Brands*

Keywords: Private Labels; Evolution of Private Labels; Strategies of Private Labels; Soda Drinks Category; Beauty & Hygiene Category; Penetration strategies per category; *venture brands*.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	2
1.1. Relevância do estudo	3
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1. Marca de Distribuidor (MDD)	6
2.1.1 MDD: os benefícios para o distribuidor	7
2.2. Evolução e abordagens da Marca de Distribuidor	7
2.2.1 Tipologia da Marcas de Distribuidor	9
2.3. Grau de penetração de MDD	10
2.3.1. Risco nas categorias	11
2.3.2. Estratégias para o aumento da penetração de MDD e diminuição do risco	12
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	13
3.1. Objetivos da investigação	13
3.2. Recolha de Dados.....	14
3.3. Descrição da estrutura da entrevista	15
CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO DO CONTEXTO EMPÍRICO E ANÁLISE DO CASO DAS MARCAS CONTINENTE.....	15
4.1. Sonae MC	15
4.1.1. Marcas Continente.....	16
4.2. Contextualização do Mercado de FMCG e do consumidor	16
4.3. Análise das entrevistas	18
4.3.1. Perspetivas gerais das MDD.....	18
4.3.2. Categorias em análise	20
4.4. Categorias com penetração de MDD reduzida	23
4.4.1. Categoria dos Vinhos	23
4.4.2. Categoria de perfumaria para bebé.....	24
4.5. Um novo conceito estratégico	24
4.5.1. Venture Brands: uma definição em desenvolvimento.....	25
4.6. Venture Brands como estratégia de aumentar penetração	26
4.6.1. Preço	26
4.6.2. Branding: imagem e packaging	27
4.6.3. Comunicação, publicidade e eventos	29
4.6.4. Outras considerações estratégicas	30
4.6.5. MDD: uma perspetiva para o futuro.....	32
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	33
5.1. Conclusões	33
5.2. Limitações	34
5.3. Investigações futuras	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ÍNDICE ANEXOS.....	42

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O consumidor pode encontrar no mercado dois tipos de marca: as marcas de produtor e as marcas de distribuição. As marcas de produtor são produtos controlados e produzidos pelo fabricante e vendidos em diversas lojas de distribuidores (Beneke, 2010). A marca de distribuidor (MDD) – também conhecidas como marca própria – é tipicamente definida como a derivação, ou parte específica, da marca que está ligada aos pontos de venda – entendida como o “produto de distribuição” e dos distribuidores – e que é capaz de incorporar a “personalidade” da loja distribuidora e do distribuidor como um todo (Aiello & Donvito, 2008).

Especialmente no século XX, os distribuidores compreenderam os benefícios de introduzir produtos que fossem seus no mercado (Håkansson, 2000), e.g., compra de produtos aos fornecedores a um preço mais baixo (Dias, 2008), o poder de gerir o linear, eliminando as marcas mais fracas (Kapferer, 2008) e a possibilidade de influenciar o preço final de venda ao consumidor (Dias, 2008). Por estas razões o distribuidor começou a tornar-se numa ameaça para as marcas de produtor e a crescer rapidamente (Kumar & Steenkamp, 2007); as suas marcas tornaram-se numa ferramenta de diferenciação de outras marcas de distribuição (PLMA, 2004).

Tipicamente, as MDD diferenciavam-se ao nível do preço, apresentando-se no mercado em média 30% abaixo da marca de produtor equivalente (SymphonyIRI Group, 2012a). Com o aumento de consumo de MDD, os distribuidores começaram a prestar mais atenção ao desenvolvimento das suas marcas, sendo necessário passar a assumir funções – normalmente associadas às marcas nacionais – de *branding*, desenvolvimento de embalagens e comunicação (Hoch, 1996). Com isto aperceberam-se que a adoção de conceitos de marketing não eram apenas necessários

às marcas de produtor (Burt, 2000) e que, geridas com “força e motivação” poderiam contribuir para a reputação das lojas (Kapferer, 2008).

As perspectivas das MDD foram-se alterando ao longo do tempo, passando por várias tipologias estratégicas de MDD: a marca genérica, marca *me too* e marca *premium* (Kumar & Steenkamp, 2007). Apesar da evolução temporal do conceito, atualmente os distribuidores mais desenvolvidos gerem portfólios em que coexistem vários tipos de marca, dirigidas a segmentos distintos (Kumar & Steenkamp, 2007). Estas marcas, podem estar presentes em várias categorias, deixando de estar unicamente destinadas a produtos de consumo em massa (Kapferer, 2008).

Independentemente da expansão que as MDD têm tido, existem categorias que continuam a estar associados a um considerável risco de consumo, como sucede com os produtos de beleza (Ailawadi *et al.*, 2008). Há ainda outras razões que influenciam a penetração de MDD em algumas categorias, sendo necessário que o distribuidor analise as características da marca (DeVecchio, 2001) e crie estratégias que minimizem riscos percebidos pelo consumidor ou a rejeição de certos produtos (Nenycz-Thiel & Romaniuk, 2011).

1.1. Relevância do estudo

As MDD estão a tornar-se cada vez mais importantes no mundo Ocidental (Steenkamp & Dekimpe, 1997) sendo que a Europa apresenta-se como o mercado mais maduro em MDD, reflexo da concentração dos retalhistas (Anexo 1) e do investimento feito nestas marcas (Hipersuper, 2011). Outro fator prende-se com a alteração da atitude do consumidor com as marcas de distribuição, que tem vindo a ser mais favorável, resultado do investimento na qualidade dos produtos (Steenkamp & Dekimpe, 1997).

As quotas de mercado, em volume, apresentadas pela PLMA em 2013, indicam um alcance de quotas superiores a 45% em países como a Inglaterra, Espanha ou Suíça (Anexo 2). Segundo Nishikawa & Perrin (2003), Portugal era um dos países com maior potencial para a expansão de marcas próprias. As expetativas têm sido confirmadas: Em 2001, 80% dos clientes compravam MDD, pelo menos uma vez por mês (Lopes, 2011); no segundo trimestre de 2012, já tinham sido alcançadas quotas de mercado de 36,4%, representando mais 2,3% face ao ano anterior (Hipersuper, 2012); e, as perspetivas para 2015 relativamente ao desempenho da MDD no mundo, prevêem que se dupliquem as quotas de mercado (Rabobank International, 2011).

O *boom* das marcas próprias em Portugal – ao longo do século XXI – foi, em parte, resultado da crise económica. Em épocas de recessão o consumidor está mais sensível ao preço, procurando produtos alternativos à marca de produtor. Segundo a APED, as medidas da austeridade e a quebra do rendimento disponível acelerou o consumo de marca própria (*in* Diário de Notícias, 2011), já que apresentam no mercado produtos que chegam a ser, segundo a Associação de Defesa do Consumidor, 30% a 40% mais baratos que a marca de produtor, o que permite uma poupança anual superior a 800 euros (*in* Jornal i, 2012). O consumidor tem vindo a admitir que discorda que a marca de distribuidor seja destinada apenas para consumidores com rendimento baixo e que se encontra satisfeito com o consumo e qualidade destas marcas (Almeida, 2011). Segundo Lamey *et al.*, (2007) a maioria parte dos consumidores continuará a comprar marcas de distribuidor após o fim deste período conturbado.

Com um cenário tão favorável, as grandes superfícies, nomeadamente o Continente e o Pingo Doce, investem nos produtos de marca de distribuidor, lançando cada vez mais produtos em diversas categorias e com gamas diferenciadas – como é o caso do

Continente *Gourmet* ou a Pura Vida do Pingo Doce (Expresso, 2011). Paralelamente, o consumidor tem vindo a aceitar a ideia de que os distribuidores desenvolvem marcas *premium*, exclusivas e de qualidade superior e que não são necessariamente mais baratas que as marcas tradicionais de fabricantes (Conn, 2005).

Cada vez mais, existe o fenómeno do distribuidor participar com produtos nas várias categorias (Hoch & Banerji, 1993). Segundo um estudo da SymphonyIRI Group (2012a), atualmente as marcas de distribuição estão disponíveis em 9 de cada 10 categorias de produto. Para tal, o distribuidor deve fazer uma gestão adequada das suas categorias considerando as tendências das MDD e as estratégias da empresa, a nível do *branding* e da comunicação (SymphonyIRI Group, 2012b).

Apesar do esforço do distribuidor na introdução de MDD em várias categorias, a penetração varia consoante a categoria em que está inserido o produto (Steenkamp & Dekimpe, 1997). Fatores como o risco associado têm vindo a criar diferentes níveis de penetração nas diversas categorias (Batra & Sinha, 2000). No entanto, segundo dados APED, há categorias em que se estão a registar aumentos significativos e que anteriormente eram consideradas de difícil penetração para as MDD, nomeadamente na categoria de produtos de beleza (*in* Hipersuper, 2011; Anexo 3). Torna-se, assim, relevante investigar quais as estratégias adotadas pelo distribuidor para contornar as rejeições de alguns produtos ou para reduzir o risco associado à sua aquisição, tendo em conta as especificidades de cada categoria e da estratégia global da mesma.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Marca de Distribuidor (MDD)

A Marca de Distribuidor – também conhecida por marca própria ou marca de retalhista - é uma marca em geral desenvolvida e detida, controlada e vendida exclusivamente por retalhistas e grossistas, adotando, muitas vezes, o nome da própria organização (Dick *et al.*, 1997; Herstein & Faffe, 2007; Kotler & Keller, 2012). Kumar e Steenkamp (2007) definem-na como sendo uma marca que é propriedade de um retalhista ou de um distribuidor e que é vendida exclusivamente nas suas próprias lojas; ao invés das marcas de produtor que estão disponíveis em diversas lojas de diferentes distribuidores (Beneke, 2010).

A MDD representa uma forma direta do distribuidor aumentar a rentabilidade, através da obtenção de melhores termos de negociação com o fornecedor; outra vantagem que os distribuidores adquirem com as MDD é a possibilidade de praticar maiores margens de preço, devido ao reduzido investimento em publicidade (Beneke, 2010). Na perspetiva do consumidor, as MDD são tipicamente percecionadas como produtos com qualidade razoável e com preços inferiores às marcas de produtor (Moner-Colonques *et al.*, 2004).

A marca de distribuidor tem vários formatos, entre os quais Beneke (2010) define: (1) marca representativa, que através do seu nome e embalagem é anunciado que aquele produto é produzido e da propriedade da insígnia; (2) marca exclusiva, que pertence e é produzida pelo distribuidor, não estando esta informação explicitamente transmitida na embalagem e (3) marcas que não são propriedade do distribuidor mas que são exclusivamente adquiridas na sua loja.

2.1.1 MDD: os benefícios para o distribuidor

Na perspectiva do distribuidor, as MDD constituem uma importante fonte de rendimento e uma forma de concorrência contra as marcas de produtor (Hoch & Banerji, 1993). Os produtores reivindicam o poder que estas marcas têm ganho no mercado, por destruírem as dinâmicas das categorias e por apresentarem produtos *me-too*, com uma proposta de preço bastante mais reduzida, que desperta a sensibilidade do consumidor ao preço (Sachon & Martínez-de-Albéniz, 2011).

Philipsen & Kolind (2012), indicam várias razões e objetivos estratégicos para o distribuidor envolver-se com as MDD, entre as quais: razões financeiras (*turnover* e margens), construir fidelidade e imagem para a cadeia, criar uma alternativa económica para o consumidor ou a iniciar um processo de exportação dos seus produtos. Ailawadi (2001) considera que as MDD geram lucros para os distribuidores, criando uma forte posição no mercado e um grande poder de negociação com os produtores. Por outro lado, podem aumentar a fidelidade do consumidor à loja e criar diferenciação relativamente a outras insígnias (PLMA, 2004).

2.2. Evolução e abordagens da Marca de Distribuidor

As marcas de distribuição têm evoluído significativamente ao longo do tempo (Mullick-Kanwar, 2004). Foi no período pós-guerra que as marcas de distribuidor – ou “marcas brancas”, como eram conhecidas devido à sua indiferenciação - surgiram pela primeira vez na Europa, sendo tipicamente produtos genéricos a um preço inferior à marca de produtor (Mullick-Kanwar, 2004). Estes produtos sem nome, com um rótulo a fundo branco e letras pretas, continham pouca informação, servindo apenas para identificar o produto (Dick *et al.*, 1995). Transmitiam pouca confiança e pouco envolvimento na decisão de compra, tornando assim uma opção mais

económica para os consumidores com maior sensibilidade ao preço (Mullick-Kanwar, 2004; Kumar & Steenkamp, 2007).

Mais tarde, o distribuidor começou a examinar as marcas concorrentes nacionais, como forma de analisar a publicidade, embalagem e outras mensagens da gestão da marca da concorrência, resultando, posteriormente, em diversos produtos *me too* (Mullick-Kanwar, 2004). Através da observação do que os fornecedores faziam e da avaliação dos resultados, é possível o distribuidor filtrar as boas práticas e imitá-las (Kumar & Steenkamp, 2007). Este fenómeno causa confusão no consumidor, que, por falta de atenção, pode escolher a MDD ao invés da marca de produtor, pois encontra no linear produtos com características bastante semelhantes no que toca a: (1) cor; (2) forma da embalagem; (3) *design*; (4) nome, tipografia, entre outras. (Kapferer, 2008). Com esta estratégia, o distribuidor pretendia induzir em erro o consumidor, fazendo-o acreditar que a marca de imitação teria a mesma qualidade, inovação e o mesmo conjunto de valores da marca original (Burt & Davis, 1999).

Com o tempo, o distribuidor compreendeu que as marcas de imitação não o ajudavam a diferenciar-se de outros distribuidores. Por esta razão, os distribuidores tenderam a abandonar a estratégia *me-too* em detrimento de uma postura mais inovadora, investindo em estratégias de produtos *premium* (Kumar & Steenkamp, 2007) ou outros produtos inovadores com valor acrescentado que pudessem trazer novidade para o mercado (Burt, 2000). O distribuidor deixa apenas de introduzir produtos com um posicionamento de preço mais baixo e de qualidade comparável, passando igualmente a entrar com as suas marcas no mercado de alta qualidade (Hassan & Monier-Dilhan, 2006), com produtos únicos, a nível de ingredientes e de posicionamento (Kumar & Steenkamp, 2007).

Os distribuidores tomaram consciência da necessidade de criar estratégias de marketing para enquadrar as MDD, gerindo as suas marcas com o mesmo cuidado e inovação das marcas de produtor (Mullick-Kanwar, 2004). Desta forma, começa a ter preocupações importantes a nível do marketing, como o *branding*, o desenvolvimento de embalagem, de programas promoção e publicidade (Dhar & Hoch, 1997; Steenkamp & Dekimpe, 1997). Com este pensamento estratégico e proativo, o distribuidor compete diretamente com as marcas de produtor mas também com outras marcas de retalhista (Philipsen & Kolind, 2012).

Esta segmentação surge da vontade do distribuidor em atender as necessidades emergentes dos consumidores, conhecidas como “tendências”, em vez de oferecer unicamente propostas com benefícios baseados no preço (Kapferer, 2008). O retalhista tem acesso a informação, nomeadamente do resultado das vendas, mas também informação adquirida através dos cartões de fidelidade e examinada através de *data mining* (Bell *et al.*, 1997). Esta tendência resulta no desenvolvimento de produtos *premium* e com diferentes propostas de valor (e.g., produtos *gourmet*, produtos *light* ou produtos para criança), sendo que o consumidor das marcas com este tipo de posicionamento é cada vez mais orientado para a qualidade do que para o preço (Kumar & Steenkamp, 2007; Kapferer, 2008).

2.2.1 Tipologia da Marcas de Distribuidor

Kumar & Steenkamp (2007) desenvolveram uma tipologia que distingue 4 estados das MDD: (1) produtos genéricos – oferta de produtos como alternativa mais económica da categoria - apresenta-se como a primeira tipologia das MDD; seguidas do estado de (2) imitação, oferta de produtos como alternativa com qualidade semelhante a um preço inferior; (3) *premium*, com oferta dos melhores produtos no

mercado; e, por fim, o estado dos (4) produtos inovadores em valor, que oferecem produtos com alta qualidade, a preços incrivelmente baixos. Através desta distinção, os autores discriminaram também as considerações e a posição que o distribuidor tende a adotar consoante o tipo de marca que gere (Anexo 4).

Atualmente, os distribuidores podem ter em loja produtos com objetivos e estratégias distintas, o que faz com que tenham de gerir simultaneamente um portfolio em que coexistem produtos tradicionais de MDD – genéricos e *me too* – com produtos *premium* e inovadores (Kumar & Steenkamp, 2007). Apesar da tendência de lançarem marcas inovadoras em valor, segundo Kumar & Steenkamp (2007), metade das marcas de distribuidor são marcas de imitação.

2.3. Grau de penetração de MDD

Na Europa, os produtos de MDD estão praticamente em todas as categorias de produto (SymphonyIRI Group, 2012b), dominando o mercado das categorias de grande consumo; em muitas destas categorias, a marca de distribuição apresenta-se como principal concorrente das marcas de produtor, com um nível de qualidade cada vez mais comparável (Kapferer, 2008). Em algumas categorias, as MDD chegam mesmo a ter maior presença do que as marcas de produtor (Hoch, 2006).

A intensa proliferação da MDD na Europa, transformou estas marcas num dos principais objetivos na gestão de categorias de produtos (Pepe, 2012). Algumas destas categorias são mais propícias às MDD que outras, daí que alguns distribuidores decidam introduzir MDD apenas com alguns tipos de produtos (Moner-Colonques, 2004). Apesar da variação de penetração de MDD nas categorias, os retalhistas mais sofisticados e inovadores não lançam apenas produtos nas áreas mais previsíveis – tal como o leite, ovos ou pão, mas também conseguem desenvolver produtos em

categorias que os consumidores são mais sensíveis e fiéis às marcas de produtor (Kapferer, 2008). Ailawadi *et al.* (2008) sugerem que o desempenho de MDD em categorias com risco associado elevado (e.g., produtos beleza) é mais crítico do que noutras categorias (e.g., mercearia ou artigos de papel doméstico).

Neste contexto, a gestão da categoria torna-se num aspeto importante para o negócio, para a melhoria do desempenho e para o aumento da rentabilidade (Pepe, 2012), surgindo igualmente de uma necessidade das empresas identificarem oportunidades de crescimento, análise de *portfolio*, assim como riscos associados de cada categoria (SymphonyIRI Group, 2012b)

2.3.1. Risco nas categorias

Uma das explicações mais plausíveis para os diferentes níveis de penetração, como já foi referido, é o risco percecionado pelos consumidores relativamente a produtos de uma determinada categoria (Keller & Lehmann, 2006). As perceções de risco tornam-se relevantes pois afectam o comportamento do consumidor em relação à compra de marcas de distribuição (Yeung & Morris, 2001). Num estudo realizado por Batra & Sinha (2000), em que foram analisadas as diferenças de nível de consumo de marcas próprias entre diversas categorias, os autores chegaram à conclusão de que o aumento do consumo de um produto dá-se na medida em que, por exemplo, diminuem as consequências negativas que o consumidor associa ao risco no momento da sua compra. Estas consequências podem ser influenciadas por vários fatores, nomeadamente pela perceção que o consumidor tem de uma determinada categoria (e.g., risco e qualidade percebida) e ao nível de informação que possui relativamente a essa mesma categoria. A qualidade é apontada como uma das principais variáveis no estudos sobre o risco, sendo que num estudo realizado a 180 categorias, concluiu-se

que a qualidade é um fator determinante para o sucesso das MDD, tornando-se ainda mais importante do que o preço (Hoch & Banerji, 1993).

2.3.2. Estratégias para o aumento da penetração de MDD e diminuição do risco

Existe uma necessidade do distribuidor compreender a razão para a rejeição dos produtos MDD na categoria. Como tal, deve identificar possíveis barreiras para a aquisição da marca pelo consumidor, assim como desenvolver estratégias para minimizar essas rejeições (Nenycz-Thiel & Romaniuk, 2011). Um produto é rejeitado quando o consumidor não tem qualquer desejo de adquirir uma marca no futuro (Lee *et al.*, 2005).

Num estudo recente sobre a natureza e incidência da rejeição das marcas de distribuidor realizado por Nenycz-Thiel & Romaniuk (2011), os autores apresentam algumas considerações que podem ser tomadas pelo distribuidor, de forma a minimizar essa rejeição (Tabela I)

Tabela I - Estratégias para aumentar penetração de MDD

Estratégias	Aplicação
Melhoria das características extrínsecas do produto	Embalagem, publicidade
Melhoria das características intrínsecas do produto	Qualidade, Ingredientes dos produtos
Encorajar os consumidores a experimentar os produtos de MDD	Amostras
Evidenciar os produtos MDD em loja	Embalagem e posição no linear
Posicionamento diferente entre as marcas do distribuidor	Comunicação e publicidade, nome do produto, preço

Fonte: Nenycz-Thiel & Romaniuk (2011)

Outros autores acrescentaram considerações que podem influenciar a penetração de MDD na categoria, através da diminuição do risco percebido de aquisição desses produtos como o (1) nome do retalhista como heurística (DelVecchio, 2001); informação e garantia nos rótulos das embalagens (e.g., Burnham *et al.*, 2003; Yeung

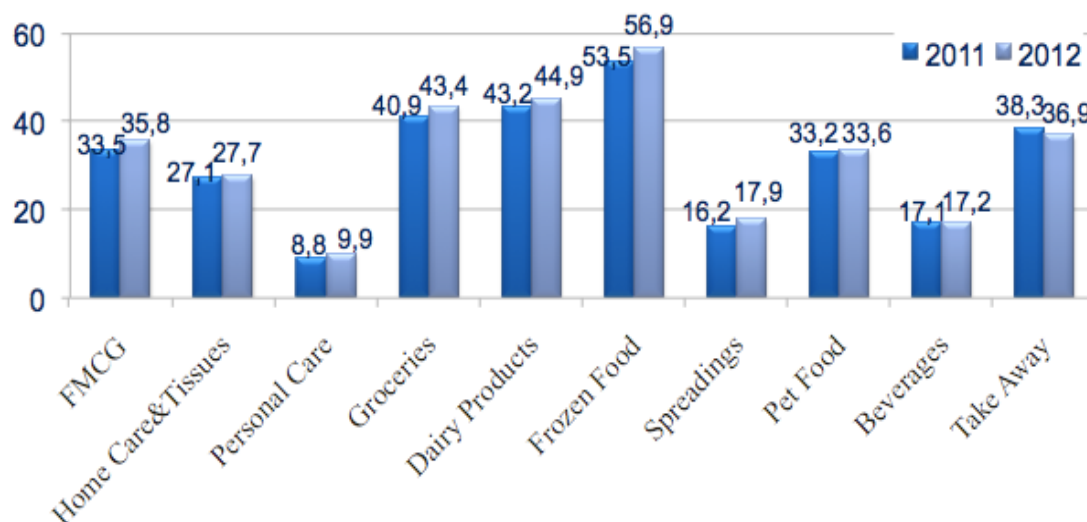
et al., 2010); melhorar imagem do retalhista (e.g., Liljander et al., 2009; Sheinin & Wagner, 2003); aumento da segurança, limpeza e conveniência da loja do retalhista (Mitchell, 1998). Torna-se imprescindível que o distribuidor compreenda as associações que o consumidor tem relativamente a um tipo de produto, de forma a criar estratégias que contornem obstáculos à penetração de MDD (DelVecchio, 2001).

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

3.1. Objetivos da investigação

Pretende-se com o estudo trazer uma contribuição para o tema das marcas próprias, ao analisar aspetos estratégicos no desenvolvimento destas marcas no contexto atual da Sonae, responsável pela operação de marcas Continente. Tendo em conta que os distribuidores oferecem vários produtos organizados por diversas categorias, e de forma a evitar generalizações que podem não ser totalmente correctas entre todas as categorias reduziu-se a análise a duas categorias: a categoria de bebidas alcoólicas e a categoria de higiene e beleza.

Posteriormente, pretende-se analisar as estratégias que são utilizadas em produtos críticos dentro da categoria e que têm mais dificuldade em serem aceites pelo consumidor. À partida, os dados indicam que estas duas categorias têm tendencialmente um fraco potencial de crescimento mas, atualmente, no contexto Continente, a sua penetração tem aumentado (Figura I). Assume-se que a empresa poderá estar a implementar estratégias que contornem características intrínsecas das categorias, de forma a ganhar mais adesão dos seus consumidores.



Fonte: dados da empresa

Figura I – Quota de mercado em valor

Pretende-se cruzar a literatura revista com o conhecimento obtido através das entrevistas e outros dados secundários, com os seguintes objetivos para cada uma das categorias: (1) caraterizar genericamente o mercado de MDD; (2) definir as razões de introdução de MDD na categoria; (3) identificar estratégias de MDD e (4) identificar o pensamento estratégico adotado para o aumento da penetração de MDD.

3.2. Recolha de Dados

Para a recolha de dados adotou-se uma abordagem qualitativa, através de entrevistas a dois Diretores de Unidade de Negócio, correspondentes às duas categorias em análise, e do acesso a documentos internos para sustentar o projeto. Numa fase inicial, os documentos e as conversas informais no ambiente de trabalho ajudaram a clarificar a perspetiva do projeto; posteriormente, tornaram-se em dados relevantes para descrever a empresa e o mercado. Excluiu-se uma análise quantitativa, já que a investigação pretendia adquirir a perspetiva aprofundada do distribuidor relativamente a aspetos estratégicos das MDD, dados dificilmente adquiridos por abordagens quantitativas.

3.3. Descrição da estrutura da entrevista

A entrevista foi dividida em quatro secções (Anexo 5). A primeira secção, teve como objectivo uma visão geral da perspectiva do entrevistado, relativamente às marcas de distribuição. A segunda, caraterizar especificamente a categoria que o entrevistado gere. A terceira, compreender as estratégias adotadas para os produtos críticos dentro da categoria, pedindo ao entrevistado para detalhar um produto em que a MDD tende a ter mais dificuldade de penetração. Por fim, na quarta secção pretende-se que o entrevistado identifique tendências que podem condicionar o futuro desenvolvimento da MDD dentro do grupo Sonae.

O Dr. Bruno Pereira (BP), Diretor de Unidade de Negócio das Bebidas, e a Dra. Ana Alves (AA), Diretora de Unidade de Negócio de DPH, onde está inserida a categoria de higiene e beleza, são os entrevistados deste projecto. Ambas as entrevistas foram realizadas presencialmente, no local de trabalho e registadas com um gravador. Após as entrevistas sentiu-se a necessidade de averiguar alguns detalhes em falta e foi contactada a gestora de marca correspondente à categoria de bebidas e de higiene e beleza, Dra. Ana Carvalho (AC).

CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO DO CONTEXTO EMPÍRICO E ANÁLISE DO CASO DAS MARCAS CONTINENTE

4.1. Sonae MC

O Modelo Continente apresenta-se em Portugal como uma das mais conceituadas cadeias de supermercados, pertencente à Sonae Distribuição, S.A., do grupo Sonae, um dos maiores grupos privados portugueses. A Sonae tem interesse em diversas áreas de negócio: a Sonae MC atua no retalho alimentar, com um conjunto de diversos formatos, como o Continente e o Modelo Continente (hipermercados de

proximidade, com uma área de cerca de 2000m², presentes nos centros populacionais de média dimensão), o BomDia (Supermercados de conveniência, com cerca de 800m², vocacionados para as compras mais frequentes do dia-a-dia), Bom Bocado (cafetaria), Book.it (livraria/papelaria) e Well's (parafarmácias). A Sonae MC é a responsável pela gestão das diversas lojas, assim como todos as gamas de produtos da marca própria que se encontram em comercialização.

A Sonae Distribuição é a *sub-holding* e um negócio *core* do Grupo Sonae na área do retalho, que nasceu em 1985 com o primeiro hipermercado - Continente de Matosinhos . Atualmente, existem 144 lojas e a Marca Continente é líder de mercado em Portugal, tendo sido eleita 10 vezes consecutivas, como marca de confiança e por 8 vezes como Marca SuperBrand 2012 (Superbrand, 2012).

4.1.1. Marcas Continente

Através de documentos cedidos pela Sonae MC, conclui-se que a Sonae faz vários tipos de segmentação das suas marcas, tendo assim um *portfolio* de diferentes marcas, com diferentes posicionamentos de preço, objetivos e estratégias. (Anexo 6) Segundo dados Sonae, cada marca tem uma missão distinta: a marca *é Continente* apresenta uma proposta de valor económica, a marca *Continente* como oferecendo uma qualidade igual ou superior ao líder da categoria mas com preço inferior; e a marca *Continente Gourmet* e o *Continente Selecção* com qualidade superior.

4.2. Contextualização do Mercado de FMCG¹ e do consumidor

O mercado de FMCG é bastante heterogéneo, contendo produtos considerados bens essenciais e não-essenciais, como alimentos, produtos de higiene pessoal, refrigerantes ou fraldas descartáveis (*in Business Dictionary*). No mercado português de FMCG tem-se verificado um aumento no total da faturação nas últimas décadas e,

FMCG – Fast Moving Consumer Goods

por outro lado, uma diminuição do número de lojas em Portugal (Anexo 7). Desta forma, o mercado tem ficado mais concentrado e dominado por grandes cadeias de retalho, fazendo com que os retalhistas tradicionais tendam a desaparecer e a perder expressão (Anexo 8).

Em Portugal, existem vários distribuidores com uma expressão significativa no mercado. Relativamente às suas quotas, no final do ano de 2012, diferiam bastante entre os *players*: Sonae (25,4%), Pingo Doce (20,8%), Intermarché (9,9%), Lidl (8,2%), Mini-Preço (7,1%) e Auchan (6,1%) (Anexo 9). O mercado da distribuição é fortemente influenciado pela Sonae e Pingo Doce; apesar do Continente ter uma quota mais elevada, é o Pingo Doce que tem dado sinais de maior crescimento, nomeadamente entre o ano de 2011 e 2012 (Anexo 10). Uma das estratégias comum a às insígnias é a utilização de MDD.

A recessão sentida em Portugal tem causado vulnerabilidade em algumas categorias, principalmente as que não constituem bens essenciais para o consumidor. Segundo dados Kantar (2013), o consumidor tem se tornado mais racional, entrando em “modo sobrevivência”: 85% do inquiridos assume estar mais atendo às promoções, 80% tem o seu foco de gastos na alimentação e 89% assume que toda a família está envolvida na poupança. Segundo outro estudo da consultora Kantar sobre Hábitos Alimentares em tempos de crise, em 2012 os portugueses gastaram em média cerca de 1.835 euros em compras em hipermercados/supermercados, dos quais 80% foram para comprar produtos alimentares (in Sic Notícias, 2013), abandonando certas categorias por não representarem bens básicos de consumo (Sonae Distribuição, 2010).

4.3. Análise das entrevistas

4.3.1. Perspetivas gerais das MDD

As marcas próprias têm tido um crescimento acentuado nos últimos anos. Segundo o Dr. Bruno Pereira (BP), em Portugal e nos últimos dez anos, “a marca de distribuição multiplicou aproximadamente por 6 em importância no mercado de FMCG, o que é confirmado pelo crescimento de quota de mercado que se tem verificado nos últimos anos. A principal razão para o aumento das MDD foi o facto de o consumidor compreender que as marcas próprias não competiam apenas em preço mas também em qualidade (Kumar & Steenkamp, 2007). O grupo Sonae comunica no seu site que: garantem cuidadosamente a elevada qualidade de cada um dos seus produtos. (*in* Continente Online, 2013) e, segundo a Dra. Ana Alves (AA), o consumidor da marca Continente sabe perfeitamente que nenhum produto é lançado sem ser devidamente testado.

Outra razão apontada pelos entrevistados como fator de crescimento de MDD é o contexto atual, que fez com que as pessoas ficassem mais racionais nas suas decisões de compra, já que existe menos rendimento disponível, afirma BP. Segundo a APED, as medidas de austeridade e a quebra do rendimento disponível acelerou o consumo de marca própria (*in* Diário de Notícias, 2011), o que para Ana Alves “já seria expectável que num período de crise os consumidores fizessem a troca de marca de fornecedor para marca de distribuição”. O consumidor está mais predisposto a comprar marca própria e fá-lo em praticamente todas as categorias de produto, embora com diferentes níveis de penetração. No entanto, os produtos de MDD não estão completamente impunes aos efeitos da crise, sendo, tipicamente, os produtos que não constituem um bem essencial mais facilmente “abandonados”, afirma BP.

Segundo AA, há dois anos atrás, a categoria de higiene e beleza foi a primeira a ressentir com a recessão económica, devido ao comportamento do consumidor ao ter algum cuidado e alguma retração nas suas escolhas (i.e., gasta o gel de banho até ao fim). A entrada de marcas de produtor numa atividade promocional forte também acrescentou algumas dificuldades ao desempenho da marca própria do Continente, principalmente devido a alterações profundas na estratégia da principal insígnia concorrente, o Pingo Doce. A insígnia, que antigamente apostava e comunicava fortemente as suas marcas próprias, alterou o seu foco para as marcas de fornecedor e “promoção, promoção, promoção”, repete AA. Ou seja, se por um lado as marcas próprias crescem à boleia da crise (Hipersuper, 2012), esse crescimento foi minimizado pela entrada de atividade promocional agressiva da parte dos fornecedores. Segundo dados Kantar (2013), no 1º trimestre do ano, as MMD perderam quota de valor para as marcas de produtor (Anexo 11). Este fenómeno dá-se, exatamente, porque os preços das MDD deixaram de ser tão competitivos perante as promoções das marcas de produtor e porque o típico consumidor de MDD – tendencialmente de classes sociais mais baixas - é o mais afetado pela crise, reduzindo o seu consumo (Kantar, 2013).

No entanto, existe uma percentagem considerável de consumidores que diz estar satisfeito com as marcas próprias, admitindo que continuará a consumir estas marcas após a crise (Almeida, 2011). Através da experimentação de um produto e da verificação da qualidade semelhante (ou superior) da marca de produtor, e pagando muito menos, não existe qualquer razão lógica para que o consumidor não continue a consumir MDD após a recessão, afirma BP.

“Garantir sempre a melhor relação entre preço e qualidade do mercado”, é apresentada como a estratégia base de qualquer produto Continente. Ou seja, através da apresentação de produtos com uma qualidade verificável e da inovação, as MDD são um “fator de atração e vinculação do cliente à insígnia”, afirma BP. Esta lealdade provém do esforço contínuo do retalhista em inovar e trazer qualidade para o mercado. Por exemplo, segundo BP, em Portugal a marca líder dos iogurtes em volume – vendas em toneladas – é a marca Continente e, mesmo antes da marca Danone ter lançado os iogurtes gregos, já o Continente tinha colocado esse tipo de iogurte no mercado.

Existem várias categorias ou segmentos de mercado em que os produtos Continente são líderes no mercado nacional, independentemente de estarem exclusivamente à venda nas lojas da insígnia. A inovação, a qualidade e o posicionamento de preço das marcas próprias é o que dita a perceção da loja para o consumidor, acrescenta AA. Segundo Beneke (2010), o consumidor tende a associar a empresa distribuidora às suas respetivas marcas. Neste sentido, um dos objetivos principais para as MDD é aumentar a fidelização do consumidor à loja, através da inovação e da diferenciação de outras insígnias (PLMA, 2004).

4.3.2. Categorias em análise

Segundo BP, os objetivos estratégicos são transversais à empresa mas cada categoria tem a sua especificidade de negócio. A categoria das bebidas alcoólicas e a categoria de higiene e beleza são duas áreas em que existe uma dificuldade maior em penetração de MDD (Figura I, pp.14). Este baixo nível de penetração prende-se com características específicas da própria categoria, comportamentos e preconceitos do consumidor, ou da intensidade e atividade concorrencial da mesma.

As razões apontadas pelos dois entrevistados para a introdução de produtos MDD nas referidas categorias prende-se à: “democratização de determinados produtos”, “oferecer gamas mais acessíveis”, “atração às lojas”, “diferenciação de outros *players*”, “recrutamento de novos clientes para a categoria”, “criação de novos mercados”, e “introdução de novos produtos”. Por outro lado, não deixam de existir outros tipos de produtos, principalmente na área de higiene, que servem essencialmente para marcar território e “roubar” quota de mercado às marcas de produtor, como por exemplo o gel de banho continente ou os produtos de higiene oral.

Apesar das MDD terem uma grande importância para a empresa, segundo BP, as “marcas de fornecedor são muito importantes, têm o seu papel”. Através das entrevistas, compreendeu-se claramente que o objetivo das marcas próprias não consiste apenas em retirar diretamente quota de mercado às marcas líderes nem retirar-lhes espaço em linear mas sim apresentar ofertas mais acessíveis e que recrutem clientes que não consumiam produtos na categoria. Desta forma, os retalhistas fazem uma gestão dos seus portfolios de marcas como uma estratégia geral da categoria e para as suas lojas, decidindo apostar em Marca de Fornecedor ou na sua marca própria (Kapferer, 2008). Segundo AA, “é necessário pensar na categoria como um todo, por isso, mesmo que seja através das marcas próprias que o consumidor inicia-se em compra, por exemplo, de maquilhagem, não quer dizer que não possa fazer um *up grade* e começar, mais tarde, a consumir marcas como a *Maybelline* ou a *L’oreal*”.

“Existe também uma responsabilidade de cada insígnia e do retalhista de disponibilizar os produtos aos melhores preços, sendo a marca própria claramente uma das armas para que isso seja possível”, afirma BP. Por esta razão, de forma a “democratizar os produtos” e de “atrair consumidores às suas lojas, a Sonae tem lançado vários produtos de marca Continente nos últimos anos em todas as categorias (tabela II).

TABELA II - Evolução média de número de artigos MDD

	2011	2012	2013 *
BEBIDAS	201	217	267
L&C	579	598	645
MERCEARIA	769	845	860
DPH	648	838	979
TOTAL	2197	2498	2751

* previsão

Fonte: dados fornecidos e extraídos do sistema interno da Sonae MC

No caso das bebidas, as águas (ou o leite, no caso dos lacticínios) são produtos *commodities*, logo não existe um número relevante de lançamentos porque é um mercado em que não existe grande inovação; nos refrigerantes existem aproximadamente 10 a 15 lançamentos por ano; cervejas e vinhos, e outras bebidas inseridas no grupo de *hard drinks* quase não têm marca própria. Os sumos têm um ritmo de inovação superior, sendo uma categoria moldada por *trends* do consumidor, por exemplo em termos de sabores, “num ano pode estar na moda o ananás, noutro ano a pêra rocha”, diz BP.

No caso dos produtos de DPH, AA explica que não existem números médios de lançamento por ano mas sim um patamar máximo de 500 referências definido através de *benchmark* de insígnias que se destacam nesta área, nomeadamente o *Carrefour*, a

Mercadona ou a *Tesco*. Acrescenta como fator condicionante a capacidade interna disponível de *procurement* e de desenvolvimento de *packaging*. “Nos últimos anos, lançámos um número muito elevado de produtos e a perspetiva é que para os próximos anos, para chegarmos ao nosso patamar, vá havendo uma revisão das gamas, para que tudo o que lançámos seja compensado por algumas retiradas de produtos com menos rotação”.

4.4. *Categorias com penetração de MDD reduzida*

No caso das bebidas, segundo BP, “as categorias associadas ao álcool, não têm muita penetração de MDD” e no caso da categoria de higiene e beleza, AA afirma que esta “é uma das áreas em que a marca própria tem tido mais dificuldade em penetrar”. Em ambas as situações, a empresa está a tomar um rumo semelhante para contornar estas dificuldades de penetração, que será tratado no ponto 4.4.3. Foram exatamente nestas categorias que os entrevistados escolheram os produtos críticos que usaram como exemplo para definirem quais as estratégias tomadas para o aumento da penetração de MDD.

4.4.1. *Categoria dos Vinhos*

As MDD têm pouca presença na categoria dos vinhos (Anexo 12), principalmente por “sermos um país produtor de vinho, com muitas marcas, com muita paixão pelo consumo”. Por esta razão, é difícil lançar produtos de MDD nos vinhos classificados, porque “o consumidor não reconhece o retalhista como um produtor de vinho reserva do Douro ou do Alentejo”. Como tal, a marca Continente está unicamente presente em vinhos de culinária, de mesa, os chamados “vinhos correntes”, explica BP. Para os vinhos com mais qualidade, a penetração de MDD é reduzida e, para aumentá-la, a empresa utiliza a marca Contemporál, que consiste numa “marca nossa, que serve apenas para os vinhos”. Por existirem tantas “emoções em torno do produto”, a

empresa teve necessidade de gerir esta marca de forma diferente das restantes, explica BP.

4.4.2. Categoria de perfumaria para bebé

No caso dos produtos de higiene e beleza, AA deu como exemplo os produtos de perfumaria de bebé. Segundo a própria, a Sonae apresenta uma quota de mercado elevada relativamente a outros *hipers* e *supers*; as marcas de produtor existentes na categoria são as mesmas de sempre (i.e., *Johnson's Baby* e *Corine de Farme*) e não têm sido forçadas a desenvolver-se, porque o principal canal concorrente nesta categoria – as parafarmácia – têm gamas e linhas com PVP's aproximados aos produtos de *mass market*. De forma a colmatar a falta de uma oferta que apresente alta qualidade e preço democratizado, a Sonae introduz produtos MDD no mercado. No entanto, o consumidor tem algum receio em consumir estas marcas, visto que são produtos para ser colocados na pele e, ainda pior, na pele do bebé. Daí que seja um mercado “altamente credenciado”, afirma AA.

Mais uma vez, a Sonae, para além de ter sentido necessidade de lançar produtos que democratizassem o consumo de determinadas categorias, teve de criar uma estratégia que visasse o aumento da penetração das suas marcas. Como resposta a essa necessidade, e da mesma forma que fez com a marca *MyLabel*, está, atualmente, a transitar alguns destes produtos Continente inseridos na categoria de perfumaria de bebé, para uma, como é referida internamente, “*venture brand*”.

4.5. Um novo conceito estratégico

Segundo BP, este conceito está a ser muito explorado no mercado anglo-saxónico, nomeadamente em Inglaterra. Apesar de se aproximar do conceito usado internamente de “marca exclusiva”, BP esclarece que são conceitos diferentes. Um caso de marca

exclusiva da Sonae será a cerveja Marina, que é vendida exclusivamente nas lojas da insígnia mas não é propriedade da empresa mas sim do fornecedor que a produz. Para o caso das marcas que são propriedade da Sonae mas que diferem a nível de imagem, a empresa atribui-lhes então o nome de *Venture Brands*.

Ambas as categorias estão a utilizar a estratégia de *venture brand* para contornar as dificuldades de penetração de produtos MMD. Primeiramente, foi necessário esclarecer quais as definições deste novo conceito, pois existe pouca literatura sobre o mesmo.

4.5.1. *Venture Brands: uma definição em desenvolvimento*

A literatura relativamente a este tópico é praticamente inexistente mas as pesquisas através da *internet* associou este novo conceito à cadeia inglesa *Tesco*². Num artigo publicado pela EuroMonitor (2011), explica que estas marcas devem ser pensadas realmente como marca, sendo promovidas através de campanhas publicitárias e websites dedicados.

Outra característica apontada prende-se com a tentativa de não dar destaque ao nome da insígnia (*Tesco*), colocando apenas uma pequena referência e atribuindo um nome próprio. Por exemplo, *Chokablok* - gelados e chocolate, *Parioli* - comida italiana ou a Halo – produtos de higiene feminina (Anexo 13). Relativamente ao preço, a *Tesco* coloca-o num posicionamento mais *premium* do que os produtos do segmento *Tesco Finest* mas ainda abaixo da marca de produtor (EuroMonitor, 2011). O CEO da *Tesco*, Philip Clarke, afirma que a empresa pretende ser “uma criadora de marcas altamente valorizadas” e “aumentar a lealdade do cliente” (DataMonitor, 2011). Por

² Tesco é uma multinacional retalhista britânica sediada no Reino Unido e proprietária desde pequenas lojas a hipermercados.

outro lado, a empresa *Tesco* assume a sua vontade de tornar estas marcas em marcas globais (Barnes, 2011).

Em Portugal, no contexto Sonae, as *venture brands* são marcas proprietárias do retalhista mas distribuídas como uma marca distinta da imagem típica da insígnia. Para além de reforçarem a qualidade e a imagem diferenciadora, nunca se referiram a estas marcas como produtos com um posicionamento *premium*, ao contrário do que aparentemente acontece em Inglaterra. Ambos os entrevistados referiram a “exportação” como um dos principais objetivos traçados para as *venture brands*, assim como a possibilidade de colocar estas marcas nas lojas de retalhistas concorrentes como uma ambição desafiante. AA reforça esta possibilidade afirmando que existem retalhistas e lojas da especialidade internacionais (de higiene e beleza) que têm contactado a Sonae e aliciado a vender as marcas *MyLabel* nas suas lojas e admite a possibilidade de poderem ser inclusivamente vendidos noutros retalhistas nacionais.

4.6. Venture Brands como estratégia de aumentar penetração

Sendo um novo conceito de marca própria, os produtos escolhidos pelos entrevistados que são ou serão considerados *venture brands*, não se incluem propriamente em nenhum das tipologias de marca definida previamente na revisão de literatura – genérica, *me too* ou *premium*.

4.6.1. Preço

As definições prematuras de *venture brand* em Inglaterra conferem a estes produtos um preço mais elevado, um posicionamento mais *premium* (EuroMonitor, 2011). Se o Continente seguisse o mesmo pensamento estratégico que a *Tesco*, então as suas marcas *venture brands* teriam o preço posicionado, por exemplo, acima da sua marca

gourmet e abaixo das marcas de produtor. No entanto, no contexto Sonae, as *venture brands* seguem o mesmo princípio das marcas Continente.: “a estratégia é sempre garantir a melhor relação de preço qualidade do mercado”, afirma BP. Sendo assim, a estratégia de preço não difere muito das estratégias típicas da marca de distribuição tradicional, ao apresentar preços, em média, 30% mais baixos do que as marcas de produtor (SymphonyIRI Group, 2012a); vai também ao encontro de um dos objetivos da introdução destas marcas, que pretende preencher, no caso dos produtos de beleza, um *gap* a nível de preço, existente na oferta de marcas de produtor, defende AA.

4.6.2. Branding: imagem e packaging

Uma das características das *venture brands* é exatamente a possibilidade de trabalhar a marca sem ter de respeitar a carta gráfica definida para as marcas das insígnias. A grande diferença entre o desenvolvimento de uma imagem de MDD e uma *venture brand*, segundo AC, para as MDD desenvolvem-se imagens para descrever aquilo que o produto é, colocando, a maior parte das vezes, a imagem do artigo na embalagem; no caso das *venture brands*, pretende-se envolver o consumidor, através da emoção e dos sentidos, criando conceitos interessantes e diferenciadores. Segundo BP, no geral, a MDD já não ambiciona ser *me too*, muito menos no caso das *venture brands*. Deixou de fazer sentido imitar ou colar as marcas Continente à concorrência, visto que a MDD já ganhou o seu sentido e patamar de credibilidade e de qualidade garantida, assume AA. No entanto, existem algumas exceções onde é típico existir alguns fenómenos de imitação. A título de exemplo, os entrevistados referiram algumas dessas situações excecionais: o formato da embalagem pode ajudar a identificar o produto sem grande trabalho de comunicação (i.e., chocolate *Toblerone*), códigos de cores das categorias que devem ser respeitados (i.e., no leite, o azul associado ao light; nos produtos de bebé, o fundo é geralmente branco), assim como

compreender de que forma é, tipicamente, escolhido o tipo de embalagem (i.e., embalagens *pump* ou com tampa).

Atualmente, no que toca à imagem, as embalagens da *venture brand*, por se afastarem da carta gráfica estabelecida para os produtos Continente, pretendem ser mais qualitativas e inovadoras (Anexo 14).

Tanto no caso dos vinhos Contemporál e da futura *venture brand* destinada à perfumaria de bebé - ainda sem definição de nome – o nome da insígnia deve estar no contra-rótulo, como forma de identificar o responsável pela comercialização (Anexo 15). Ou seja, as associações são feitas de forma “bastante discreta”, diz BP. O mesmo acontece com os produtos da *MyLabel* (Anexo 16). No entanto, segundo AA, se as *venture brands* iniciarem processos de exportação, não deverá conter o nome da insígnia.

Segundo Nenycz-Thiel & Romaniuk (2011), o nome da insígnia transversal a várias categorias pode criar um “efeito em cadeia” das perceções de uma categoria para a outra, o que pode resultar em rejeição de certos produtos. Na situação de um produto com nível de risco associado, o consumidor tende para escolher marcas nacionais, como forma heurística (DelVecchio, 2001). No caso das *venture brand*, o nome do produto distancia-se completamente do nome da insígnia, minimizando o risco de associações negativas a qualquer preconceito ainda existente relativamente às MDD (Nenycz-Thiel & Romaniuk, 2011). Por exemplo, no caso dos vinhos, o nome aparece unicamente na cápsula, para que o consumidor possa servi-lo aos convidados sem que haja associação direta à marca Continente, explica BP. Isto acontece porque o consumidor tem tendência a utilizar o nome da marca como forma de comunicar os seus valores e o seu *status* social e económico (DelVecchio, 2001).

O mesmo acontece com a maquilhagem que, segundo AA, é uma área que vive muito do marketing, da imagem e do *glamour*; por esta razão, os nomes de marcas de produtor, suportadas em publicidade, *packaging*, e comunicação em TV, transmitem um certo *status* ao cliente. Segundo DelVecchio (2001), o consumidor tende a acreditar que a quantidade de publicidade associada a uma marca é um sinal de qualidade dos produtos anunciados. A criação de um novo nome, sustentado por um programa de marketing mais relevante, consegue com que as *venture brands* se tornem mais apelativas ao consumo nas categorias em que as MDD têm encontrado dificuldades em penetrar. Tal como foi referido por BP, as *venture brands* devem ser trabalhadas como qualquer marca de FMCG e pensadas de raiz. Este novo pensamento faz com que os retalhistas sintam necessidade de imbuir as suas marcas de emoção e não apenas da lógica funcional que dominava as marcas de distribuição há uma geração atrás (Kumar & Steenkamp, 2007).

4.6.3. Comunicação, publicidade e eventos

Existe uma tendência para que as MDD – que respeitam a mesma imagem da insígnia – sejam promovidas e comunicadas em conjunção com o resto da companhia (Berry, 2000). Qualquer produto da marca Continente é comunicado sob a imagem da insígnia. Existem dois tipos de anúncios para a televisão: (1) os anúncios de institucionais e de aberturas de novas lojas e (2) anúncios direcionado para o produto. No caso do segundo tipo, tipicamente, no final do anúncio, aparece um *packshoot* de comunicação de produto, preço, e por vezes promoção que pode comunicar tanto marca de produtor como marca própria, explica AC. Já foram lançados alguns anúncios da marca *MyLabel*, mais aspiracionais, que pretendiam comunicar apenas a marca, sem estarem associados diretamente ao Continente. No caso, dos vinhos da marca Contemporál ainda não foram lançados anúncios específicos para a divulgação

da mesma, pois é uma marca mais recente e que ainda está a rever a sua gama, para que fique coesa, explica AC.

As duas marcas têm estado presentes em alguns eventos e a empresa tem, voluntariamente ou não, criado notícias sobre os seus produtos, diz AC. No caso da *MyLabel*, esteve presente em festas de Verão e é patrocinadora de um programa de televisão, do canal Sic Mulher; os vinhos Contemporál têm participado em várias feiras, como forma de divulgação dos seus produtos e aproximação dos seus potenciais clientes. Relativamente à criação de notícias, a marca *MyLabel* tem feito ações de charme à imprensa e tem contactado alguns *bloggers* relevantes na área. Como resultado, tem sido publicitada gratuitamente em várias revistas especializadas (i.e., revista *Máxima*). Esta divulgação por “profissionais” pode contribuir para a diminuição do risco percecionado pelo consumidor, assim como melhor a imagem das marcas.

4.6.4. Outras considerações estratégicas

Uma das considerações estratégicas que estão a ser tomadas no contexto das categorias analisadas, nomeadamente nos produtos *venture brand*, é a informação e garantia nos rótulos das embalagens. Segundo Yeung & Morris (2010), o consumidor procura informação e garantias de qualidade nos rótulos das embalagens. Nesta forma, os distribuidores devem dar a informação do produto e das suas características, assim como todos os benefícios associados ao seu consumo.

No caso dos produtos de higiene e beleza, categorias como a de perfumaria de bebé, têm produtos com um posicionamento de “qualidade dermatológica” e, como tal, devem comunicar credenciais e as características do produto. Por exemplo, “se o produto é livre de parabenos ou se respeita os níveis de PH, esta informação deve

estar obrigatoriamente no rótulo”, explica AA. No caso dos vinhos, segundo BP, também é importante transmitir qualidade através dos rótulos, nomeadamente, comunicar as 21 medalhas que os vinhos Contemporal têm ganho em concursos internacionais. Outro exemplo dado por BP foi a edição limitada de quatro vinhos da gama Contemporal, “produzidos” por enólogos de referência em Portugal e os lotes aprovados pelo *chef* Miguel Castro e Silva. No rótulo aparecem os enólogos – em caricatura (Anexo 16) - para que o consumidor associe os enólogos à qualidade do produto, explicou posteriormente AC.

Na fase inicial do lançamento da gama de cabelos marca MyLabel foram enviadas amostras para a casa dos consumidores com cartão Continente; no caso dos vinhos, fazem-se várias degustações em loja, explica AC. Estas estratégias de experimentação são formas de contornar possíveis associações de risco e de aumentar a penetração de MDD na categoria (Nenycz-Thiel & Romaniuk, 2011), uma vez mais tipicamente estratégia de marca de produtor.

Outra estratégia que as duas categorias têm realizado consiste numa forte comunicação, nomeadamente no *site* oficial do Continente, como forma de aproximação aos seus consumidores. No caso dos vinhos Contemporal, existe uma forte comunicação e informação – inserida na secção do Enólogo Online - das medalhas e prémios ganhos em concursos nacionais e internacionais, assim como mais informação sobre as características de todos os vinhos da gama. No caso dos produtos de beleza, existe uma área exclusiva para produtos *MyLabel*. Nessa página são divulgadas todas as gamas da marca, passatempos e são partilhados vários conselhos relativamente à utilização dos produtos. Desta forma, o retalhista aproxima-se do seu consumidor e melhora a sua imagem.

Alguns autores consideram o espaço no linear como um dos ativos mais importantes do retalhista (i.e., Amrouche & Zaccour, 2006). Segundo AC, foi criado um planograma³ para os vinhos, com o objetivo de tentar dar destaque aos vinhos da marca Contemporânea e o mesmo está a ser pensado para os produtos *MyLabel*. No entanto, no caso dos vinhos, como é um espaço dividido por zonas de origem, torna-se mais complicado criar uma “mancha de Contemporânea”, acontece apenas na zona dos *bag-in-boxes* ou em expositores próprios para o efeito, explica AC. Segundo AC e seguindo a lógica da gestão de linear referida por Beneke (2010) a melhor posição para a probabilidade do produto ser escolhido aumentar, é na linha de visão do consumidor.

4.6.5. MDD: uma perspetiva para o futuro

Ambos os entrevistados consideram que o consumidor irá continuar a consumir MDD após a recessão económica, pois é uma “questão de racionalidade e de um *shopper* que faz contas ao dinheiro e é mais sensível ao valor e a pagar prémios que não fazem qualquer sentido”, explica BP. No entanto, AA afirma que apesar da evolução acentuada de MDD “já ninguém se deita a adivinhar o que vai acontecer no futuro”, visto que as estratégias adotadas dependem, em grande parte, da dinâmica concorrencial e das estratégias subjacentes.

O aumento do peso de produtos *venture brands* será o “caminho a seguir”, segundo BP, principalmente em categorias de negócio em que a MDD tem dificuldade em entrar. Neste sentido, a tendência é para que estas marcas “passem a ganhar vida própria” e serem geridas como qualquer marca de FMCG, acrescenta BP. A solução poderá passar por substituir uma carta gráfica transversal às categorias e que cada uma delas tenha o seu código de comunicação com os clientes, explica BP. No caso

³ Planograma consiste numa planta criada para decidir o espaço em linear e segmentação de cada marca de uma determinada categoria

de categorias com mais dificuldade de penetração – como é o caso da Higiene e Beleza - a solução será efetivamente as *venture brands* com a ambição de poderem “voar para fora de Portugal”, diz AA.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

5.1. Conclusões

Segundo as entrevistas realizadas, os objetivos da introdução de MDD dependem do tipo de marca lançada: um produto de marca Continente terá mais relação com aspetos financeiros e de oferta de produtos económicos e alternativos à concorrência; as *venture brands* com aspetos de construção fidelidade, criação de imagem positiva para a insígnia e iniciação à exportação dos seus produtos (Philipsen & Kolind, 2012).

Nas categorias de produtos de bebé, na maquilhagem e nos vinhos a Sonae tem iniciado uma gestão dos seus produtos através de uma nova abordagem: as *venture brands*. A sua aplicação resulta em estratégias que ajudam a aumentar a penetração de MDD na categoria, assim como a contornar alguns das associações negativas do risco de consumo de determinados produtos. De forma geral, as *venture brands* possibilitam um posicionamento diferente e distanciado – a nível de comunicação, publicidade, preço – das restante as marcas da empresa, o que contribui para o aumento da penetração de MDD nas categorias (Nenycz-Thiel & Romaniuk, 2011).

Através da *venture brands* nasce a possibilidade de melhorar os aspetos extrínsecos do produto, na medida em que a tendência é para estas marcas se distanciem da imagem da insígnia, criando a sua própria identidade e um nome sem associações diretas à marca Continente; consequentemente, a comunicação torna-se mais direccionada para um *target* específico ao invés da totalidade dos consumidores da marca como um todo. Segundo Nenycz-Thiel & Romaniuk (2011) estas

considerações podem aumentar a penetração de MDD nas categorias e, no contexto Sonae, os resultados têm sido positivos.

Existem alguns pontos em que as *venture brands* da Sonae se afastam daquilo que é praticado na empresa pioneira *Tesco*: no que toca a aspetos intrínsecos e de posicionamento do preço, a política mantém-se semelhante às restantes MDD da empresa; relativamente à comunicação, ainda não se alcançou um nível total de independência da insígnia (i.e., continuam inseridas no site oficial Continente).

Num possível processo de maturação das *venture brand*, dentro do contexto Sonae, será possível que esta estratégia se torne transversal a todas as categorias da empresa, independentemente de dificuldades a nível da penetração ou das associações de risco pelo consumidor. Poderá existir a tendência para que estas marcas se tornem de tal maneira independentes da insígnia que poderão vir a ser geridas como verdadeiras marcas de produtor, através do investimento na inovação, *branding* e comunicação. Esta maturação poderá alterar completamente as dinâmicas do retalho tradicional português, pois estas marcas poderão deixar de estar exclusivamente à venda na insígnia para passarem a ser adquiridas num café ou numa loja, dentro ou fora de Portugal, atingindo assim o seu verdadeiro potencial de crescimento.

5.2. Limitações

A introdução prematura de um conceito ainda pouco explorado levantou algumas questões, sobretudo na ligação entre aquilo que é definido pela empresa e o que é encontrado sobre a definição pioneira e desenvolvida pela *Tesco*. Tentou contactar-se a empresa, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a definição e estratégias deste tipo de MDD, mas sem sucesso. A análise relativamente às estratégias de aumento de penetração de MDD incidiram apenas em duas categorias

da empresa Sonae, excluindo tantas outras que poderiam apresentar estratégias diferentes e acrescentar valor à análise. A exclusão, à partida, de categorias com um desempenho positivo de MDD, pode ter, eventualmente, enviesado e encaminhado a investigação para duas categorias com perspectivas semelhantes.

5.3. Investigações futuras

Seria interessante estudar em detalhe categorias mais heterogéneas, no que toca ao nível de penetração das MDD, de forma a compreender diferentes estratégias dentro da empresa, já as duas categorias analisadas têm níveis de penetração semelhantes. Seria igualmente interessante a realização de um estudo quantitativo ao consumidor sobre impacto das estratégias de aumento de penetração e diminuição do risco aplicadas pela insígnia. Outra sugestão prende-se com o novo conceito de *venture brand*. A possibilidade ambiciosa de realizar uma análise comparativa entre a marca Continente e a marca *Tesco* seria relevante para uma melhor compreensão da definição e das suas estratégias. A possibilidade de exportar produtos de MDD e as estratégias a ponderar poderia resultar num tema interessante a nível de marketing internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiello, G. & Donvito, R. (2008). Retail innovation across retail brands and product brands. *8th Global Conference on Business & Economics*. Florencia, Itália, 18 a 19 de Outubro de 2008.
- Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80 (4), 331-342.
- Almeida, A. (2011). Marcas Próprias, o que diz e faz o consumidor? [Nielsen]. Conferência APED. Lisboa. Disponível em http://www.aped.pt/Media/content/284_1_G.pdf. [acedido em Setembro de 2012].
- Amrouche, N., & Zaccour, G. (2007). Shelf-space allocation of national and private brands. *European Journal of Operational Research*, 180 (2), 648-663.
- Au-Yeung, A. Y., & Lu, J. (2009). Development of retailers' own label products in Taiwan. *Journal of Marketing and Logistics*, 21 (4), 540-554.
- Batra, R., & Sinha, I. (2000). Consumer-level factors moderating the success of private label brands. *Journal of Retailing*, 76 (2), 175–191.
- Bell, R., Davies, R., & Howard, E. (1997). The Changing Structure of Food Retailing in Europe: the Implications for Strategy. *Long Range Planning*, 30 (6), 853 - 861.
- Beneke, J. (2010), “Consumer perceptions of private label brands within the retail grocery sector of South Africa”, *African Journal of Business Management*, 4 (2), 203-220.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 128-137.
- Bettman, J.R., 1973. Perceived risk and its components: a model and empirical test. *Journal of Marketing Research*, 10 (2), 184–190.
- Burnham, T. A., Frels, J. K., & Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (2), 109–126.
- Burt, S. (2000). The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of Marketing*, 34 (8), 875 - 890.
- Burt, S., & Davis, S. (1999). Follow my leader? Look alike retailer brands in non-manufacturer-dominated product markets in the UK. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9 (2), 163-185.

Choi, S. C., & Coughlan, A. T. (2006). Private label positioning: Quality versus feature differentiation from the national brand. *Journal of Retailing*, 82 (2), 79-93.

Conn, C. (2005). Innovation in private-label branding. *Design Management Review*, 16 (2), 55-62.

Creswell J.W. (2007) *Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. 2ª Ed, Porto Alegre, Artmed Editora. [tradução de Luciana de Oliveira da Rocha].

Dacin, P. A., & Smith, D. C. (1994). The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing Research*, 31 (2), 229-242.

DelVecchio, D. (2001). Consumer perceptions of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use of heuristics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8 (5) 239-249.

Destak (2010). Futuro está nas marcas próprias. 23 de Novembro de 2010. Disponível em: <http://www.destak.pt/artigo/81143>. [acedido em Agosto de 2013]

Dias, J., As Marcas Próprias e a sua qualidade. 4 de Abril de 2008. *Hipersuper*. Disponível em: <http://www.hipersuper.pt/2008/04/04/as-marcas-proprias-e-a-sua-qualidade/>. [acedido em Maio de 2013]

Dhar, S. K., & Hoch, S. J. (1997). Why Store Brand Penetration Varies by Retailer. *Marketing Science*, 16 (3) 208-227.

Diário de Notícias (2011). Marcas próprias ganham com a crise e conquistam 36% do mercado alimentar. 23 de Novembro de 2011. Disponível em: http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=2076519. [acedido em Junho 2013]

Dick, A., Jain, A., & Richardson, P. (1995). Correlates of store brand proneness: some empirical observations. *Journal of Product & Brand Management*, 4 (4), 15-22.

Expresso (2011). Sonae e Jerónimo de Martins apostam na expansão marca própria. 2 de Fevereiro de 2011. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/sonae-e-jeronimo-martins-apostam-na-expansao-da-marca-propria=f629656>. [acedido em Junho 2013]

Guzman, F. (2004). A Brand Building literature review. [Excerto da Tese "Brand Building Towards Social Values: Associating to Public Goods" para ESADE-ES Administración y Dirección Empresas]. Universidad Ramon Llull.

Håkansson, P. (2000). Beyond private label: the strategic view on distributor own brands. [dissertação apresentada em Stockholm School of Economics].

Hansen, K., Singh, V., & Chintagunta, P. (2006). Understanding Store-Brand Purchase Behavior Across Categories. *Marketing Science*, 25 (1), 75-90.

Hassan, D., & Monier-Dilhan, S. (2006). National brands and store brands: Competition through public quality labels. *Agribusiness*, 22 (1), 21-30.

Herstein, R., & Jaffe, E. D. (2007). Launching store brands in emerging markets: resistance crumbles. *Journal of Business Strategy*, 28 (5), 13 - 19.

Herstein, R., & Tifferet, S. (2007). An investigation of the new generic consumer. *Journal of Consumer Marketing*, 24 (3), 133 - 141.

Hipersuper (2012). *Marcas próprias crescem à boleia da crise*. 29 de Agosto de 2012. Disponível em: <http://www.hipersuper.pt/2012/08/29/marcas-proprias-crescem-a-boleia-da-crise/>. [acedido em Junho de 2013].

Hipersuper (2011). *Portugal é o 4.º país da Europa com maior peso de MdD*. 14 de Dezembro de 2011. Disponível em: <http://www.hipersuper.pt/2011/12/14/portugal-e-o-4-º-pais-da-europa-com-maior-peso-de-mdd/>. [acedido em Junho de 2013].

Hoch, S. J. (1996). How Should National Brands Think about Private Labels?. 15 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/how-should-national-brands-think-about-private-labels/>. [acedido em Setembro 2013]

Hoch, S. J., & Banerji, S. (1993). When do private label succeed? *Sloan Management Review*. 15 de Julho de 1993. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/when-do-private-labels-succeed>. [acedido em Agosto de 2013]

Hyman, M. R., Kopf, D. A., & Lee, D. (2009). Review of literature—future research suggestions: private label brands: benefits, success factors and future research. *Journal of Brand Management*, 17 (5), 368-389.

Jornal i. (2012). *Marcas próprias. Crise abre portas ao “bom e barato”*. 12 de Março de 2012. Disponível em: <http://www.ionline.pt/artigos/dinheiro/marcas-proprias-crise-abre-portas-ao-bom-barato>. [acedido em Junho de 2013]

Kapferer, J.-N. (2008). *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term* (4ª Ed.). London: Kogan Page.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25 (6), 740-759.

Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management* (4ªEd.). Pearson Education.

- Kristof De Wulf, G. O.-S. (2005). Consumer perceptions of store brands versus national brands. *Journal of Consumer Marketing*, 22 (4), 223 - 232.
- Kumar, N., & Steenkamp, J.-B. E. (2008). *Private Label Strategy: how to meet the store brand challenge*. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press.
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., & Steenkamp, J. B. E. (2007). How business cycles contribute to private-label success: evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71 (1), 1-15.
- Lee, M. S., Motion, J., & Conroy, D. (2009). Anti-consumption and brand avoidance. *Journal of Business Research*, 62, 169-180.
- Liljander, V. P. (2009). Modelling consumer responses to an apparel store brand: store image as a risk reducer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16 (4), 281–290.
- Lopes, D. (2011). Marca própria já vale 40% das vendas do Pingo Doce. *Diário Económico*, 24–25.
- Mitchell, V.W. (1998). A role for consumer risk perceptions in grocery retailing. *Bristish Food Journal*, 100 (4), 171–183.
- Mitchell, V.W. & McGoldrick, P.J. (1996). Consumers' risk-reduction strategies: a review and synthesis. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 6(1), 1-33.
- Moner-Colonques, R., Semper-Monerris, J. J. & Urbano, A. (2004). Private Labels vs National Brands: A Strategic Approach. Disponível em: [http://www.ugr.es/~xxjei/JEI\(62\).pdf](http://www.ugr.es/~xxjei/JEI(62).pdf). [acedido em Julho de 2013].
- Mullick-Kanwar, M. (2004). The evolution of private label branding. *Brand Channel*. Disponível em: http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=360.
- Nathan M. Fong, D. I. (2011). *Strategies, Private Label vs. National Brand Price Sensitivity: Evaluating Non-experimental Identification*. [artigo desenvolvido para MIT Sloan School of Management].
- Nenycz-Thiel, M., & Romaniuk, J. (2011). The nature and incidence of private label rejection. *Australasian Marketing Journal*, 19 (2), 93-99.
- Nishikawa, C., & Perrin, J. (2003). The power of private label: a review of growth trends around the world. Report, ACNielsen.

Pantzar, M., & Serbinson, D. (2011). Other-named private label brands—how consumers. [Trabalho Seminário em *School of Economics & Management*].

Pepe, M. (2012). The impact of Private Label Sales Penetration on Category Profitability. *Journal of Business & Economics Research*, 10 (9), 513-520.

Pepe, M. S., Abratt, R., & Dion, P. (2012). Competitive advantage, private-label brands, and category profitability. *Journal of Marketing Management*, 28 (1-2), 154-172.

Philipsen, P. K., & Kolind, J. (2012). Supplier and retailer collaboration over the creation of me-too and own brand private labels. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 77 (2), 53-68.

PLMA (2013). Private Label Today. Disponível em: http://www.plmainternational.com/en/private_label_en.htm. [acedido em Maio de 2013].

Raju, J. S., Sethuraman, R., & Dhar, S. K. (1995). The Introduction and Performance of Store Brands. *Management Science*, 41 (6), 957 - 978.

Riezebos, R., Kist, B., Riezebos, H. J., & Kootstra, G. (2003). *Brand Management: A Theoretical & Practical Approach*. Financial Times Management.

Sachon, M., & Martínez-de-Albéniz, V. (2011). *Private Label Introduction: Does it Benefit the Supply Chain?* University of Navarra. Barcelona: IESE Business School.

Sic Notícias (2013). Portugueses gastam mais em supermercado para cozinhar em casa e levar para emprego. 16 de Abril de 2013. Disponível em: <http://sicnoticias.sapo.pt/economia/2013/04/16/portugueses-gastam-mais-em-supermercado-para-cozinhar-em-casa-e-levar-para-emprego>. [acedido em Agosto de 2013].

Sheinin, D.A. e Wagner, J., 2003. Pricing store brands across categories and retailers. *Journal of Product & Brand Management*, 12 (4), 201–219.

Sonae Distribuição (2010). Os desafios da actual conjuntura na óptica da distribuição. [documento cedido pela empresa Sonae MC].

Steenkamp, J.-B. E., & Dekimpe, M. G. (1997). The Increasing Power of Store Brands: Building Loyalty and Market Share. *Long Range Planning*, 30 (6), 917-930.

Steven, S. (1992). Retailer brands in British grocery retailing: A review. *University of Stirling - Institute for Retail Studies*.

Superbrands (2012). *Superbrands: Marcas de Excelência em Portugal*. Vol.VIII. Superbrands Lta.

SymphonyIRI Group (2012a). Private Label in Europe 2012 Is there a limit to growth?. Disponível em: http://www.iriworldwide.eu/Portals/0/articlepdfs/PrivateLabel/PrivateLabel_2012_Executive_Summary_Final.pdf. [acedido em Setembro de 2013].

SymphonyIRI Group. (2012b). *Retail Private Label Brands in Europe Current and Emerging Trends*. Disponível em: <http://www.iriworldwide.com/NewsEvents/LatestPublications/ctl/Details/mid/1112/ItemID/1394.aspx>. [acedido em Setembro de 2013].

The Consumer Intelligence Lab. (2011). Tendências de mudança do consumidor português. [documento cedido pela empresa Sonae MC].

Yeung, R. M., & Morris, J. (2001). Food safety risk: consumer perception and purchase behaviour. *British Food Journal*, 103 (3), 170-187.

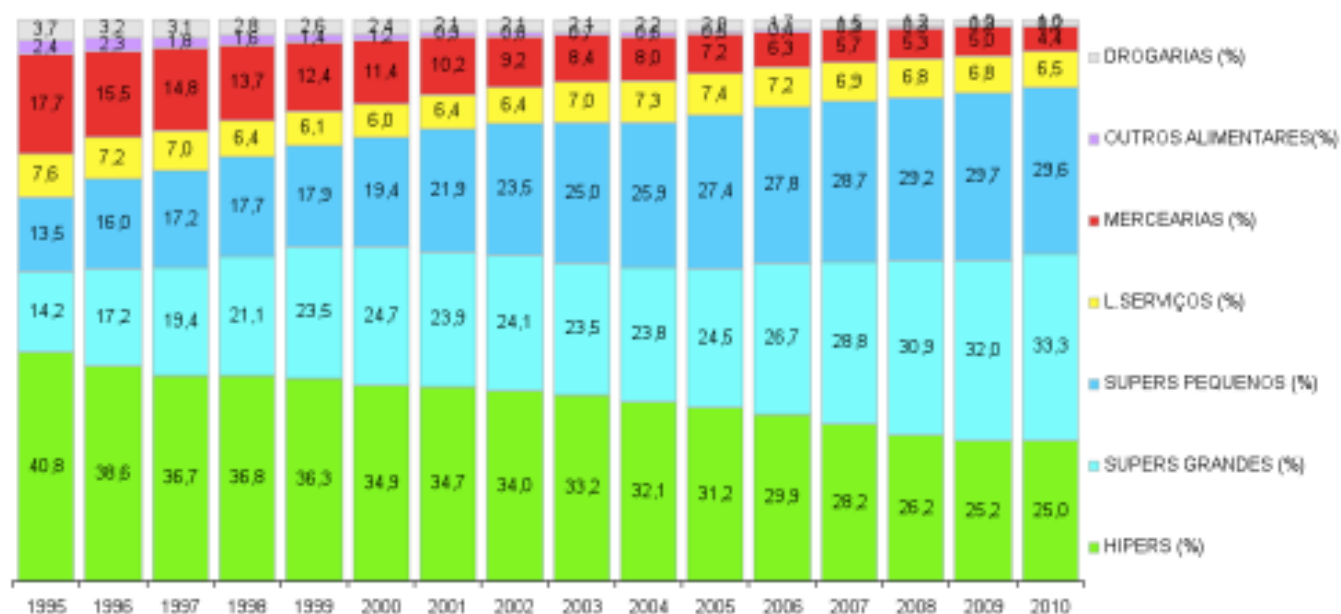
Yeung, R., Yee, W. e Morris, J., (2010). The effects of risk-reducing strategies on consumer perceived risk and on purchase likelihood: a modelling approach. *British Food Journal*, 112 (3), 306–322.

ANEXOS

Anexo 1: Marca Própria - Quota de Mercado por País (2013)	42
Anexo 2: Marca Própria - Quota de Mercado (em volume) por País, 2013.....	43
Anexo 3: Quota em Valor MDD+PP Higiene (Lar+Pessoal)	43
Anexo 4: Quatro tipos de marcas de distribuição.....	44
Anexo 5: Guião da entrevista em profundidade	46
Anexo 6: Segmentação das marcas Continente.....	49
Anexo 7: Evolução do número de lojas e faturação	49
Anexo 8: Peso Canais para total de consumo.....	50
Anexo 9: Quota valor por Insígnias mais relevantes.....	50
Anexo 10: Quota valor por Insígnia - Cabaz de Compra	51
Anexo 11: Quota em valor de MDD - FMCG s/ frescos.....	51
Anexo 12 – Categoria dos Vinhos.....	52
Anexo 13: Venture Brands Tesco (Parioli, Halo e Chokablok).....	52
Anexo 14 – Imagens Continente versus Imagem Venture Brands.....	53
Anexo 15 – Contra rótulos de “ <i>Venture Brands</i> ” (Contemporal + MyLabel)	53
Anexo 16 – Edição Limitada vinhos Contemporal	54

Anexo 1: Peso das diferentes tipologias de loja em em valor em Portugal de 1995 a

2010 no mercado de FMCG



Fonte: Nielsen – Census Mass Market (documentos cedidos pela empresa)

Anexo 2: Marca Própria - Quota de Mercado (em volume) por País, 2013



Fonte: PLMA Internacional http://www.plmainternacional.com/en/private_label_en.htm

Anexo 3: Quota em Valor MDD+PP Higiene (Lar+Pessoal)

Quota em Valor	MDD		PP	
	Ano 2012	YTD 2013	Ano 2012	YTD 2013
Higiene Lar	32,9	31,1	1,8	1,9
Higiene Pessoal	22,8	23,0	1,3	1,3

Fonte: Nielsen Market Track – Total Portugal (inclui LIDL) in Hipersuper

Consultado em: <http://www.hipersuper.pt/wp-content/uploads/2013/06/Scan-Trends-Junho-2013.pdf>

Anexo 4: Quatro tipos de marcas de distribuição

	Generic private labels	Copycat brands	Premium store brands	Value innovators
Examples	No name black-and-white packages marked soap, shampoo, bread	<ul style="list-style-type: none"> Walgreens shampoo Oscor vitamins Quil office products 	<ul style="list-style-type: none"> The Body Shop Tesco Finest Godiva 	<ul style="list-style-type: none"> Aldi H&M Ikea
Strategy	Cheapest - undifferentiated	Me-too at a cheaper price	Value added	Best performance-price ratio
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> Provide customer with a low-price option Expand customer base 	<ul style="list-style-type: none"> Increase negotiating power against manufacturer Increase retailer share of category profits 	<ul style="list-style-type: none"> Provide added-value products Differentiate store Increase category sales Enhance margins 	<ul style="list-style-type: none"> Provide the best value Build customer loyalty to store Generate word of mouth
Branding	No brand name, or identified as first price label	Umbrella store brand or category-specific own labels	Store brand with subbrand or own label	Meaningless own labels to demonstrate variety
Pricing	Large discount, 20%-50% below brand leader	Moderate discount 5%-25% below brand leader	Close to or higher than brand leader	Large discount, 20%-50% below brand leader
Category coverage	Basic functional product categories	Originates in large categories with strong brand leader	Image-forming categories, often fresh products	All categories
Quality to brand leader	Poor quality	Quality close to branded manufacturers	Quality on par or better, advertised as better	Functional quality on par with brand leader but with removal of "non-value-adding" product features and imagery
Product development	None, product put up for contracts to manufacturers with lagging technology	Reverse engineered using manufacturers with similar technologies	Considerable effort to develop best products with similar or better technology	Considerable effort and innovation in terms of cost-benefit analysis

(continuação)

Packaging	Cheap and minimal	As close to brand leader as possible	Unique and source of differentiation	Unique but cost-efficient
Shelf placement	Poor, less visible shelves	Next to brand leader	Top eye-catching positions	Normal as all over store
Advertising/Promotion	None	Regular price promotions	Featured in advertisements but limited price promotions	Store not own-label advertising, normal promotion schedule
Customer proposition	Sold as cheapest-priced product	Sold as same quality but lower price	Sold as best products on market	Sold as best value-price of generics but objective quality on par with brand leaders

Fonte: adaptado de Kumar & Steenkamp, 2007

Anexo 5: Guião da entrevista em profundidade

GUIÃO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE



DEPARTAMENTO:

NOME:

FUNÇÃO:

CATEGORIA:

Apresentação (2 min)

- Agradecimentos pela disponibilidade e oportunidade de entrevista
- Natureza/ Objetivos da entrevista
- Autorização para gravar a entrevista
- Objeções à entrevista

Warm-Up (5 min)

- Formação e percurso profissional
- Função que desempenha na empresa
- Categoria que gere
- Marca de Distribuidor na categoria

I – MDD: UMA PERSPETIVA GERAL (10 min)

Existe a tendência para que as empresas retalhistas introduzam cada vez mais produtos de marca de distribuição. No primeiro bloco, pretende-se obter uma perspetiva geral das MDD, relativamente ao mercado e ao consumidor.

MERCADO DE MDD

- Como caracteriza o desempenho das MDD em Portugal?
- De que forma a empresa utiliza as MDD para aumentar rentabilidade?

CONSUMIDOR E MDD

- Considera que a crise contribuiu para o aumento de consumo de MDD?
- Pensa que o consumidor continuará a consumir MDD com a mesma intensidade após a recessão económica?
- De forma transversal a todas as categorias, que fatores estão relacionados com o aumento de lealdade do consumidor à insígnia?
- Considera que ainda existem categorias em que o consumidor se sente constrangido em adquirir marcas próprias? Se sim, quais?

II– MDD NA CATEGORIA (15 min)

As próximas questões serão relativas à categoria que gere.

Introdução de novos produtos nas categoria

- Em média, por ano, quantos produtos de MDD são lançados pela empresa na categoria que gere? Consegue dar um número exato?
- De forma geral, quais os objetivos que o levam a decidir introduzir produtos de marca de distribuição na categoria que gere?
- Estas razões são específicas para a categoria que gere ou faz parte de uma estratégia transversal a todas as categorias?
- Qual o impacto das MDD na categoria que gere? Quais os resultados?

Categoria e Consumidor

- Relativamente à categoria que gere, considera que o consumidor tem algum constrangimento ou perceciona risco na sua aquisição)?
- Se sim, quais as estratégias utilizadas para contornar as perceções negativas do consumidor relativamente aos artigos de MDD da categoria?

Categoria e Estratégias Gerais

- Quais são os principais obstáculos que a sua categoria atravessa no período atual? E quais as oportunidades?
- Relativamente à concorrência, a intensidade concorrencial provém mais de outras insígnias de distribuição ou das marcas de produtor?

III – MDD EM PRODUTOS CRÍTICOS (10 min)

Nas próximas perguntas, pretende-se analisar um tipo de produto dentro da categoria que gere. Peço que escolha um tipo de produto que seja mais preocupante relativamente às perceções do consumidor e que tenha encontrado obstáculos na penetração.

Caraterística Geral do Mercado e do Produto MDD

- Qual a situação específica do mercado em que o produto se insere?
- Como caracteriza o comportamento do consumidor relativamente à aquisição do produto MDD?

Estratégias para Aumento de Penetração MDD

- De uma forma geral, como enfrenta as dificuldades na adesão de MDD deste produto?
- Que estratégias estão a ser aplicadas para o aumento da penetração deste tipo de produto?
- Que acções são desenvolvidas nesse sentido?

Objetivos Gerais

- Sendo um tipo de produto crítico, quais as principais razões para introduzir MDD?
- Quais os principais pontos de paridade e pontos de diferenciação relativamente à concorrência?

Preço

- Que estratégia de preço pode ser adotada?
- Qual o posicionamento relativamente ao líder?

Branding e Imagem

- A embalagem transporta o nome da insígnia? Quais as razões?
- Tendo em conta que é um produto crítico, transmitem um conceito através de estratégias genéricas, *premium* ou de imitação? Qual a estratégia de posicionamento adotada? Porque deve o consumidor comprar o vosso produto e não alternativas da concorrência?
- Qual o efeito da estratégia de posicionamento adotado (através da estratégia mencionada na questão anterior) para o aumento da adesão do consumidor ao produto?
- Existe tendência para imitar as marcas líder? De que forma? Quais as razões?

IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS (5 min)

Para terminar, pretende-se compreender, de uma forma geral, quais as perspectivas do futuro para as marcas de distribuidor em Portugal.

- Quais os próximos passos das MDD?
- Que estratégias devem ser ponderadas?
- Quais as preocupações e quais as oportunidades para o futuro?

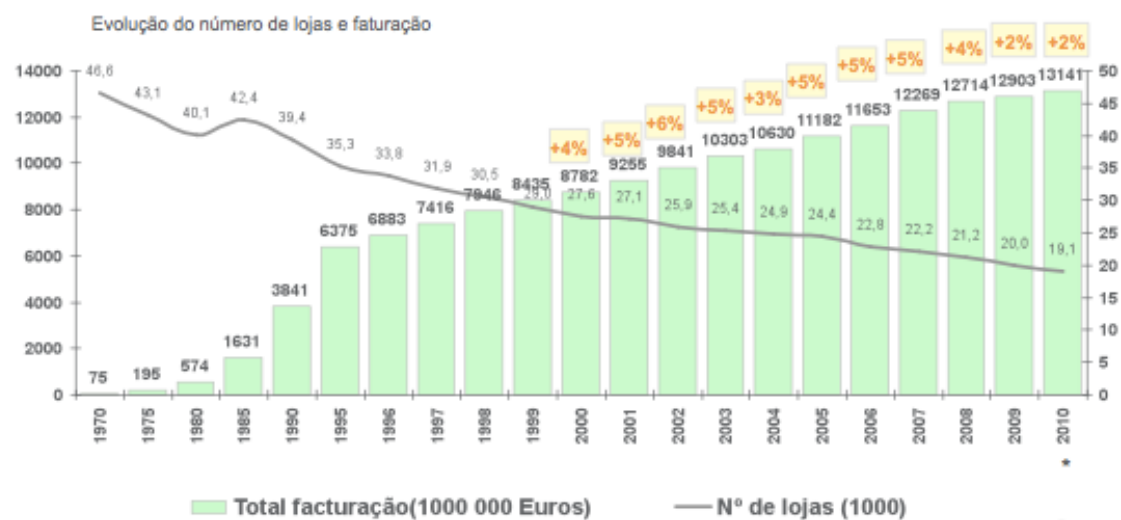
É tudo, muito obrigado pela sua disponibilidade.

Anexo 6: Segmentação das marcas Continente



Fonte: dados internos da empresa

Anexo 7: Evolução do número de lojas e faturação em Portugal no mercado de FMCG de 1970 a 2010



Fonte: Nielsen - Census Mass Market (dados internos da empresa)

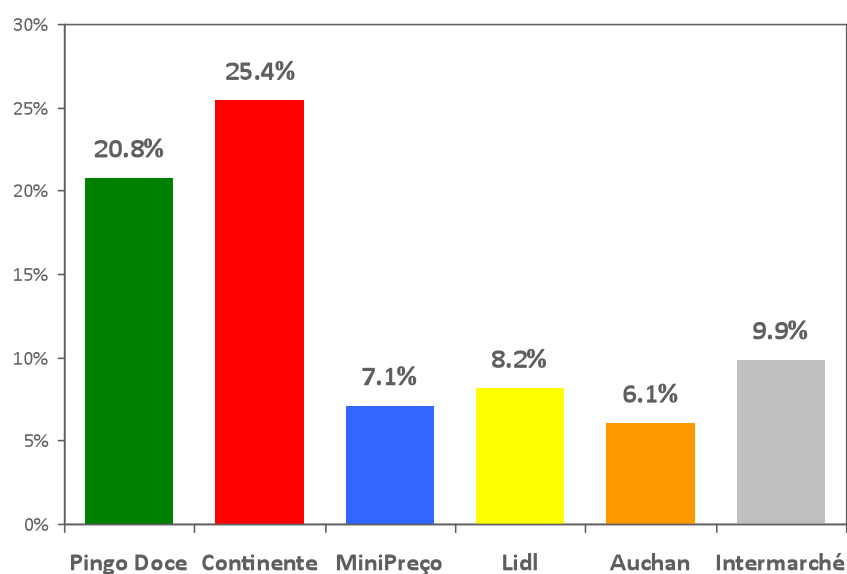
Anexo 8: Peso Canais para total de consumo

Peso Canais para Total Consumo

	YTD 12	YTD 13	S 2013 12	S 2013 16	S 2013 20
Hipers	25,1%	26,4%	26,3%	25,9%	26,6%
Supers Grandes	30,1%	30,7%	30,2%	30,9%	31,8%
Supers Pequenos (c/LIDL)	36,1%	34,7%	35,2%	34,9%	34,0%
Tradicionais	8,7%	8,2%	8,3%	8,3%	7,7%

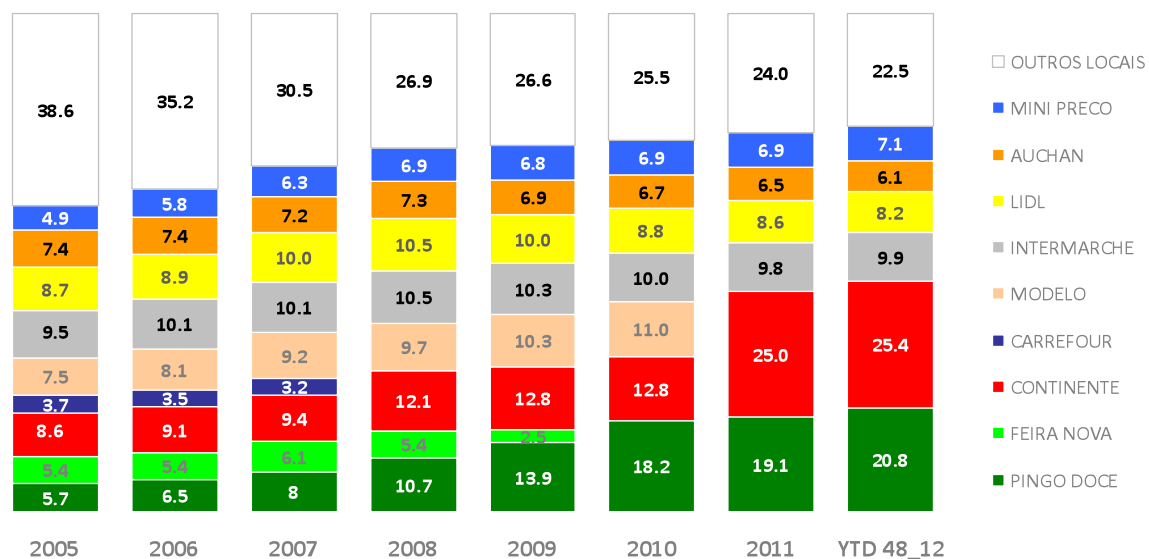
Fonte: Nielsen Market Track – Total Portugal (inclui LIDL) *in* Hipersuper

Anexo 9: Quota valor por Insígnias mais relevantes



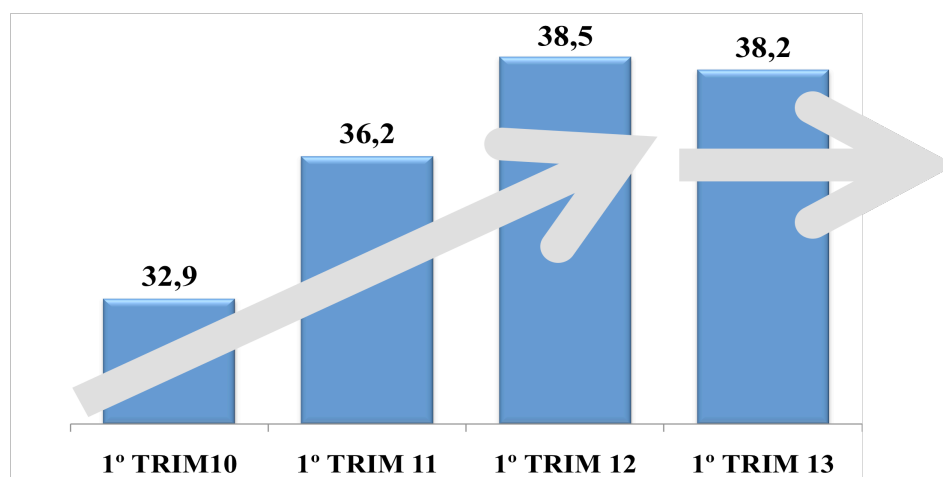
Fonte: Nielsen – Homescan (dados da empresa)

Anexo 10: Quota valor por Insignia - Cabaz de Compra



Fonte: Nielsen – Homescan (dados da empresa)

Anexo 11: Quota em valor de MDD - FMCG s/ frescos



Fonte: Kantar Worldpanel (dados da empresa)

Anexo 12 – Categoria dos Vinhos

VINHOS TOTAL PORTUGAL + LIDL

VALORES ANUAIS DO MERCADO			
		Ano 2012	VARIAÇÃO
VOLUME	em litros	76.776.406	-5%
VALOR	em euros	234.352.069	-3%

IMPORTÂNCIA DAS TRÊS PRINCIPAIS MARCAS			
Em Valor:	8%	Em Volume:	7%
PORTA.RAVESSA		PORTA.RAVESSA	
MONTE.VELHO		TERRAS.DEL.REI	
GAZELA		GAZELA	
MDDs	10%	MDDs	14%

Fonte: Anuário Nielsen 2012

Anexo 13: Venture Brands Tesco (Parioli, Halo e Chokablok)



Fonte: motor de busca Google

Anexo 14 – Imagens Continente versus Imagem Venture Brands



Fonte: Extraídas do site oficial do Continente

Anexo 15 – Contra rótulos de “Venture Brands” (Contemporal + MyLabel)



Fonte: imagens cedidas pela Sonae MC

Anexo 16 – Edição Limitada vinhos Contemporal



Fonte: Imagem cedida pela Sonae MC